Duurzaam aan de slag

Helder denken over de duurzame inzetbaarheid van werkenden in Nederland

Jenny Kossen en Betül Albayrak

De ArgumentenFabriek

CC BY NC ND

april 2015

Inhoud
Jenny Kossen
Betül Albayrak

Met dank aan
Frank Kalshoven

Vormgeving
Leonie Lous

In opdracht van

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

duurzame**inzetbaarheid**

www.argumentenfabriek.nl

Voorwoord

Hoe duurzaam inzetbaar bent u? En kan er iemand helpen deze inzetbaarheid te vergroten? In alle eenvoud zijn het deze vragen waar het om draait in deze studie. De vragen zijn eenvoudig, de antwoorden liggen minder voor de hand. Dat begint al met het begrip zelf: wat bedoelen we eigenlijk precies met duurzame inzetbaarheid, een begrip dat al minstens tien jaar een rol speelt in het beleid en in beleidsdiscussies? En waardoor wordt deze duurzame inzetbaarheid beïnvloed? Zijn er diensten te bedenken die de duurzame inzetbaarheid vergroten, en waarop zouden die zich dan kunnen of moeten richten?

Samen met een denktank bestaande uit deskundigen op het gebied van duurzame inzetbaarheid en het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid hebben we het begrip duurzame inzetbaarheid geanalyseerd en nagedacht over wat dit kan betekenen voor nieuwe dienstverlening rond duurzame inzetbaarheid. Hoe zou nieuwe dienstverlening eruit kunnen zien, gegeven de huidige wet- en regelgeving?

We beperken ons in dit kaartenboek tot duurzame inzetbaarheid van de groep werkenden en laten andere groepen, zoals arbeidsongeschikten en mensen in de bijstand, buiten beschouwing.

Niet omdat duurzame inzetbaarheid van deze mensen niet belangrijk is, integendeel, maar omdat we noodzakelijkerwijs moeten afbakenen. Binnen de groep werkenden kijken we naar alle werkenden met verschillende contractvormen van vast tot flexibel en ook zelfstandigen.

Duurzame inzetbaarheid is een breed en complex onderwerp. Zoals we bij De Argumentenfabriek vaak zeggen, eet je een olifant in kleine stukjes, omdat een olifant te groot is om in één keer op te eten. Zo pakken we ook het onderwerp duurzame inzetbaarheid aan: we knippen het denken over duurzame inzetbaarheid op in denkstappen. In dit project hebben we gewerkt aan de hand van de volgende denkstappen: 1) de definitie, 2) de analyse en 3) de uitgangspunten. Hieronder lichten we per denkstap toe hoe we te werk zijn gegaan.

1 We hebben in denkstap 1 nagedacht over wat duurzame inzetbaarheid inhoudt. Het nadenken over duurzame inzetbaarheid gaat hand in hand met het nadenken over het menselijk kapitaal. De twee zijn verwant, maar, zullen we zien, niet identiek.
2 In de tweede denkstap hebben we over drie vragen nagedacht. Om te beginnen, hebben we de vraag beantwoord wat aanleiding geeft om na te denken over duurzame inzetbaarheid.

Vervolgens hebben we in kaart gebracht hoe het op dit moment staat met de inzetbaarheid van werkenden in Nederland. Ten slotte hebben we gekeken naar de ontwikkeling van het menselijk kapitaal. Dit helpt ons bij het formuleren van wensen voor nieuwe dienstverlening rond duurzame inzetbaarheid.

3 In denkstap 3 komen we aan de hand van onze observaties in denkstap 2 tot een set van uitgangspunten voor nieuwe dienstverlening rond duurzame inzetbaarheid. Deze uitgangspunten gaan over de kenmerken van de dienstverlening, zoals de doelgroep, de inhoud en de formule.

Dit kaartenboek is het resultaat van het denkwerk van de denktank, het ministerie en van onszelf. We bereiken met dit boek niet een eindstation, maar een tussenhalte. Aanvullend denkwerk is nodig om de nieuwe dienstverlening te kunnen concretiseren, en om partners te prikkelen deze nieuwe dienstverlening op te pakken en in de markt te zetten.

In de slotbeschouwing schetsen we de mogelijke vervolgvragen. We hopen met dit boek een stevige basis gelegd te hebben voor het verder uitdenken van dienstverlening rond duurzame inzetbaarheid van werkenden. We danken iedereen die hieraan heeft bijgedragen.

Jenny Kossen
Betül Albayrak
Frank Kalshoven

De Argumentenfabriek

Inhoudsopgave

Definitie en doelen duurzame inzetbaarheid

Wat verstaan we onder duurzame inzetbaarheid? En welke factoren beïnvloeden de duurzame inzetbaarheid van werkenden? Duurzame inzetbaarheid is een begrip waar veel over gesproken en geschreven is. Er worden ook verschillende definities van duurzame inzetbaarheid gebruikt. Als startpunt voor de analyse in het volgende hoofdstuk is het noodzakelijk om te weten waar we het over hebben. Dit doen we in dit hoofdstuk. Hiertoe introduceren we eerst het begrip menselijk kapitaal omdat dit een sleutelrol speelt in het vraagstuk duurzame inzetbaarheid.

Wat is het menselijk kapitaal?

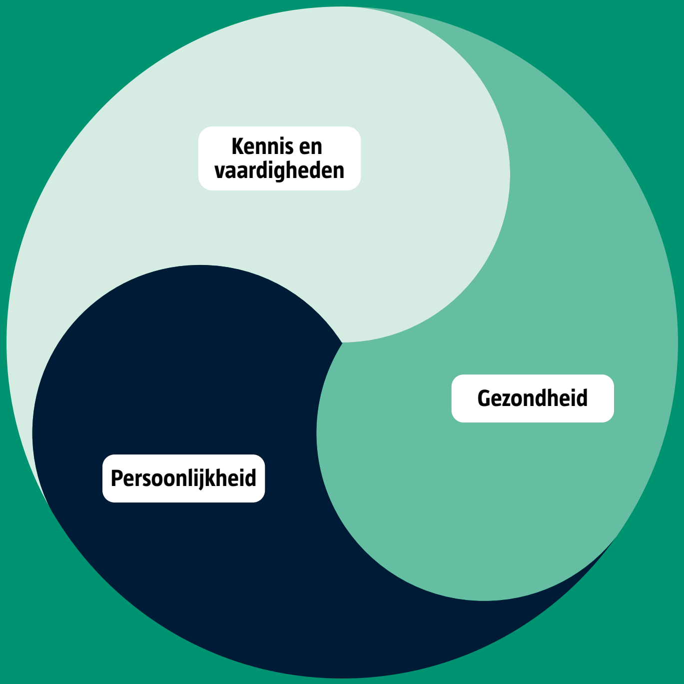
Nadenken over duurzame inzetbaarheid, begint bij het begrip menselijk kapitaal. Menselijk kapitaal is het geheel van niet-materieel bezit dat economische waarde heeft op de arbeidsmarkt. Dit niet-materiële bezit bestaat uit drie componenten: 1) kennis en vaardigheden, 2) persoonlijkheid en 3) gezondheid (afbeelding 1).

Het bezit van kennis en vaardigheden is een goede voorspeller van de inzetbaarheid op de arbeidsmarkt. Mensen met veel kennis en vaardigheden hebben vaker werk, en zijn dus minder vaak werkloos. Mensen met een hoge dosis kennis en vaardigheden hebben ook vaker een vast contract en een hoger loon. Maar alleen kennis en vaardigheden zijn niet voldoende. Naast kennis en vaardigheden is de persoonlijkheid van mensen van invloed op hun inzetbaarheid. Zo dragen specifieke persoonlijkheidskenmerken, zoals doorzettingsvermogen, nieuwsgierigheid, nauwkeurigheid, optimisme en zelfbeheersing bij aan succes op de arbeidsmarkt[1]. Als laatste is gezondheid belangrijk voor de inzetbaarheid op de arbeidsmarkt. Gezondheid omvat zowel fysieke als mentale gezondheid. Gezondheid bepaalt of we (volledig) kunnen werken. Ziekte, of slechte gezondheid, kan betekenen dat werken (tijdelijk) niet mogelijk is. Het voorkomen van ziekte en het (mentaal) gezond blijven is dus van belang voor de inzetbaarheid van werkenden.

Met de componenten van het menselijk kapitaal is iets bijzonders aan de hand. Deze componenten staan namelijk niet op zichzelf, maar versterken elkaar en zijn complementair. Wat bedoelen we hiermee? Hoe meer kennis en vaardigheden we bezitten, hoe meer we onze kennis en vaardigheden ontwikkelen. Zo ontwikkelen hoogopgeleiden hun kennis en vaardigheden over de levensloop bezien meer dan laagopgeleiden. James J. Heckman vat het zelfversterkende karakter van kennis en vaardigheden kernachtig

Waaruit bestaat het menselijk kapitaal?

Het menselijk kapitaal bestaat uit kennis en vaardigheden, gezondheid en persoonlijkheid. De componenten van het menselijk kapitaal zijn complementair aan elkaar en versterken elkaar.



Afbeelding 1

samen: *Skills beget skills*[2]. En hoe meer kennis en vaardigheden we bezitten, hoe gezonder we zijn. Hoogopgeleiden zijn bijvoorbeeld gemiddeld gezien gezonder dan laagopgeleiden. En ook andersom geldt: hoe gezonder we zijn, hoe meer we onze kennis en vaardigheden ontwikkelen. Bovendien zijn gezonde mensen beter in staat hun gezondheid op peil te houden dan minder gezonde mensen. Daarnaast kunnen persoonlijkheidskenmerken, zoals doorzettingsvermogen, soms compenseren voor het gebrek aan bepaalde kennis en vaardigheden.

Welke externe krachten beïnvloeden het menselijk kapitaal?

Het menselijk kapitaal is zoals hiervoor aangegeven zelfversterkend. Kennis en vaardigheden, persoonlijkheid en gezondheid versterken zichzelf en elkaar. Naast het zelfversterkende karakter van het menselijk kapitaal wordt het menselijk kapitaal van werkenden beïnvloed door twee externe krachten: 1) de werkomgeving en 2) de sociale omgeving (afbeelding 2).

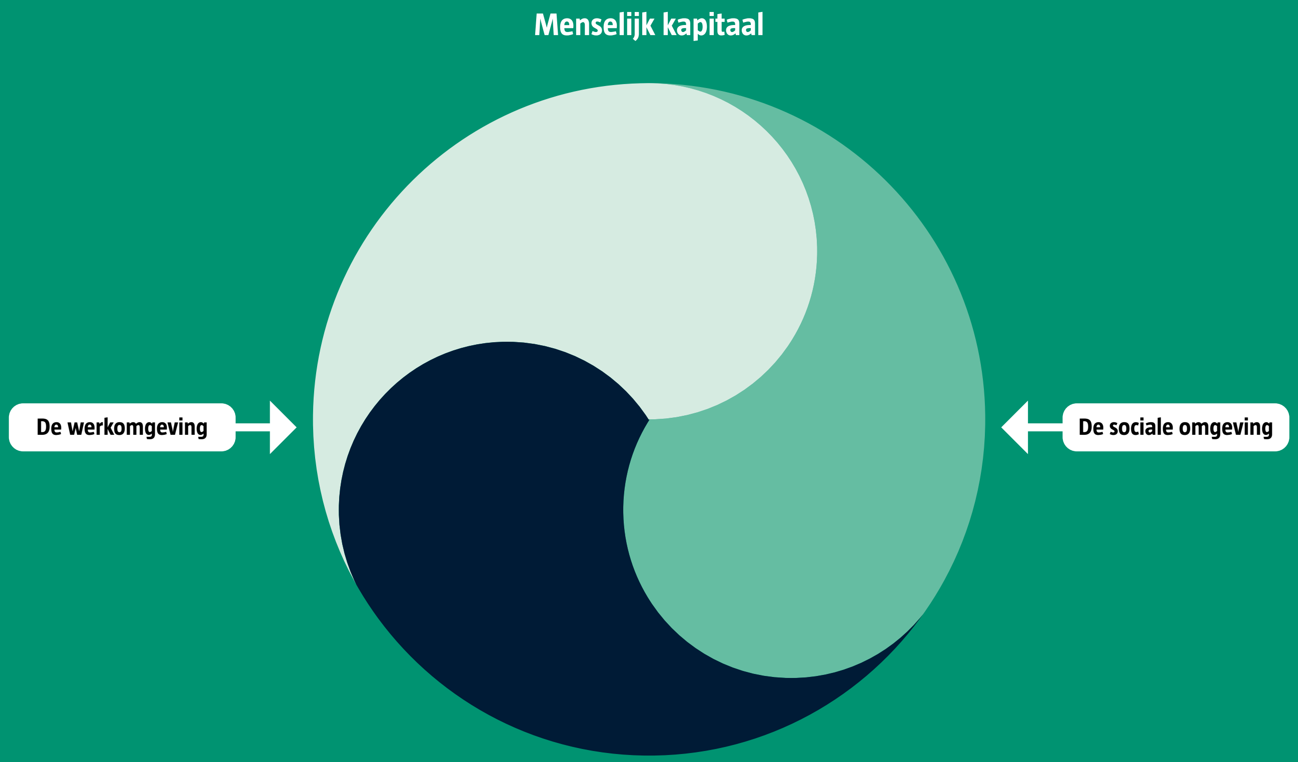
De werkomgeving is een kracht achter de ontwikkeling van het menselijk kapitaal. De werkomgeving is meer dan de fysieke werkomgeving, en omvat ook de leidinggevenden, collega's, de inhoud van het werk en de cultuur op het werk.

De werkomgeving kan werkenden stimuleren en motiveren hun menselijk kapitaal te ontwikkelen. Dit gebeurt zowel via formeel leren (zoals scholing) als via informeel leren (leren van het werk). Dit kan komen vanuit een leidinggevende die ze hiertoe aanzet, maar ook vanuit collega's die iemand uitdagen of door inhoudelijk uitdagend werk. De werkomgeving heeft ook grote invloed op welke aspecten van het menselijk kapitaal een werkende ontwikkelt. Een leidinggevende kan iemand bijvoorbeeld stimuleren om vooral die kennis op te doen die hij nodig heeft in zijn huidige functie. De werkomgeving kan in het slechtste geval zelfs het menselijk kapitaal van werkenden verminderen, bijvoorbeeld als de fysieke werkomgeving niet op orde is en mensen ziek worden. Ook aspecten zoals cultuur binnen organisaties beïnvloeden hoe werkenden hun werk ervaren en of ze hierdoor juist gestimuleerd of belemmerd worden om hun menselijk kapitaal te ontwikkelen.

Naast de werkomgeving is de sociale omgeving een belangrijke kracht achter de ontwikkeling van het menselijk kapitaal. De sociale omgeving bestaat uit bijvoorbeeld familie en het sociaal netwerk. De invloed van de sociale omgeving op het menselijk kapitaal begint al vroeg in het leven, lang voordat we beginnen met werken, namelijk bij de opvoeding van kinderen en in het onderwijs. Ouders spelen een belangrijk rol in de ontwikkeling van het menselijk kapitaal van toekomstige werkenden. Ook factoren, zoals de buurt waarin kinderen opgroeien en met wie ze spelen, beïnvloeden de ontwikkeling van het menselijk kapitaal. Ook wanneer we wat ouder zijn, blijven de mensen om ons heen de ontwikkeling van het menselijk kapitaal direct en indirect beïnvloeden. Denk bijvoorbeeld

Welke externe krachten zijn van invloed op het menselijk kapitaal?

De externe krachten achter de ontwikkeling van het menselijk kapitaal zijn de werkomgeving en de sociale omgeving.



Afbeelding 2

aan de rol van de partner van een werkende. Wanneer je als werkende een partner hebt met wie je zorgtaken kan delen, heb je meer tijd en gelegenheid om je menselijk kapitaal te ontwikkelen. Dit kunnen werkenden doen door bijvoorbeeld meer te werken of zich te scholen. Ook vrienden en kennissen kunnen bijdragen aan de ontwikkeling van het menselijk kapitaal.

De sociale omgeving is vrij breed en er is weinig bekend over het precieze effect ervan op de ontwikkeling van het menselijk kapitaal. Wat we in ieder geval weten is dat de sociale omgeving als kracht de ontwikkeling van het menselijk kapitaal – al vroeg in het leven – kan stimuleren en faciliteren, maar ook kan belemmeren.

We hebben gezien dat het menselijk kapitaal zelfversterkend is. Daarnaast zijn de werkomgeving en de sociale omgeving als krachten achter het menselijk kapitaal belangrijk voor de ontwikkeling van het menselijk kapitaal. Nu we weten wat het menselijk kapitaal is en hoe het werkt, kunnen we kijken naar de relatie tussen het menselijk kapitaal en duurzame inzetbaarheid.

Wat is duurzame inzetbaarheid?

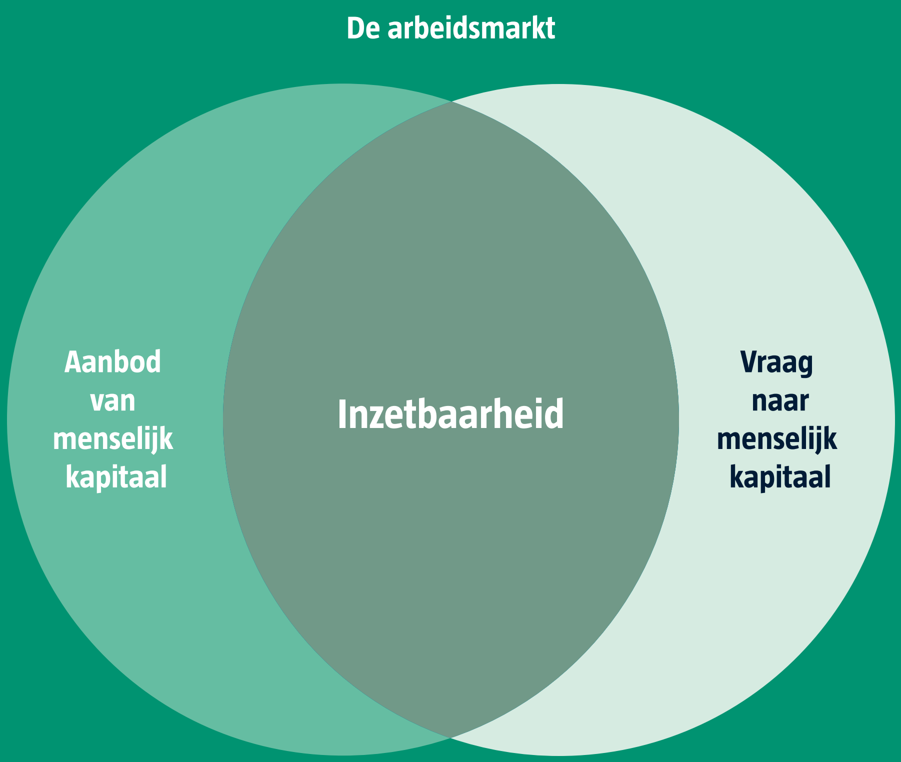
Wat is duurzame inzetbaarheid? Wanneer zijn werkenden inzetbaar, en wanneer zijn ze duurzaam inzetbaar?

We beginnen met inzetbaarheid. Op de arbeidsmarkt is sprake van vraag naar en aanbod van menselijk kapitaal. Werkenden zijn inzetbaar wanneer de vraag naar en het aanbod van menselijk kapitaal op elkaar aansluiten (afbeelding 3). Hoe beter vraag en aanbod op elkaar aansluiten, des te beter iemand inzetbaar is. Waar menselijk kapitaal dus iets zegt over de kennis en vaardigheden, persoonlijkheid en gezondheid van het individu, vertelt inzetbaarheid ons iets over dit kapitaal in relatie tot de vraag naar arbeid. Anders gezegd: menselijk kapitaal is een noodzakelijke maar geen voldoende voorwaarde voor inzetbaarheid.

De arbeidsmarkt staat niet stil. Deze is constant is beweging. De bewegingen kunnen worden veroorzaakt door bijvoorbeeld technologische ontwikkelingen. Door deze bewegingen, beweegt ook de vraag naar het menselijk kapitaal. We kunnen nu computervaardigheden niet meer wegdenken als gaat om benodigde vaardigheden op de arbeidsmarkt, terwijl enkele decennia geleden computers op de werkvloer niet eens voorkwamen. Dat is de ene kant van het verhaal. Aan de andere kant is ook het aanbod van menselijk kapitaal niet constant over de tijd. Elke dag doen we nieuwe kennis en ervaring op, zowel op het werk als thuis. Met deze kennis en ervaringen ontwikkelen we ons menselijk kapitaal. Hier staat tegenover dat het menselijk kapitaal dat we niet gebruiken veroudert. Hierdoor gaat ons menselijk kapitaal achteruit. Dit fenomeen kunnen we tot op zekere hoogte tegenhouden door te blijven investeren in ons menselijk kapitaal, bijvoorbeeld door regelmatig bij te scholen en fysiek in beweging te blijven.

Wat is duurzame inzetbaarheid?

Op de arbeidsmarkt is sprake van aanbod van menselijk kapitaal en vraag naar menselijk kapitaal. Werkenden zijn inzetbaar wanneer hun menselijk kapitaal aansluit bij de vraag op de arbeidsmarkt. De inzetbaarheid van werkenden kan in de loop van de tijd veranderen, bijvoorbeeld door een verandering aan de vraagzijde of de aanbodzijde. Wanneer het aanbod van menselijk kapitaal blijvend aansluit bij de vraag op de arbeidsmarkt, is er sprake van duurzame inzetbaarheid van werkenden.



Afbeelding 3

Als we aan de aanbodkant niets doen, wordt de aansluiting tussen de vraag naar en het aanbod van het menselijk kapitaal kleiner, en ontstaat er een (grotere) *mismatch*. Immers, de bewegingen aan de vraagzijde gaan gewoon door. Om inzetbaar te blijven moet er dus blijvend een match zijn tussen de vraag naar en aanbod van menselijk kapitaal. Duurzame inzetbaarheid definiëren we dan ook als volgt: de uitkomst dat het menselijk kapitaal van een werkende blijvend aansluit bij de vraag op de arbeidsmarkt.

Wat zijn de doelen van het bevorderen van de inzetbaarheid?

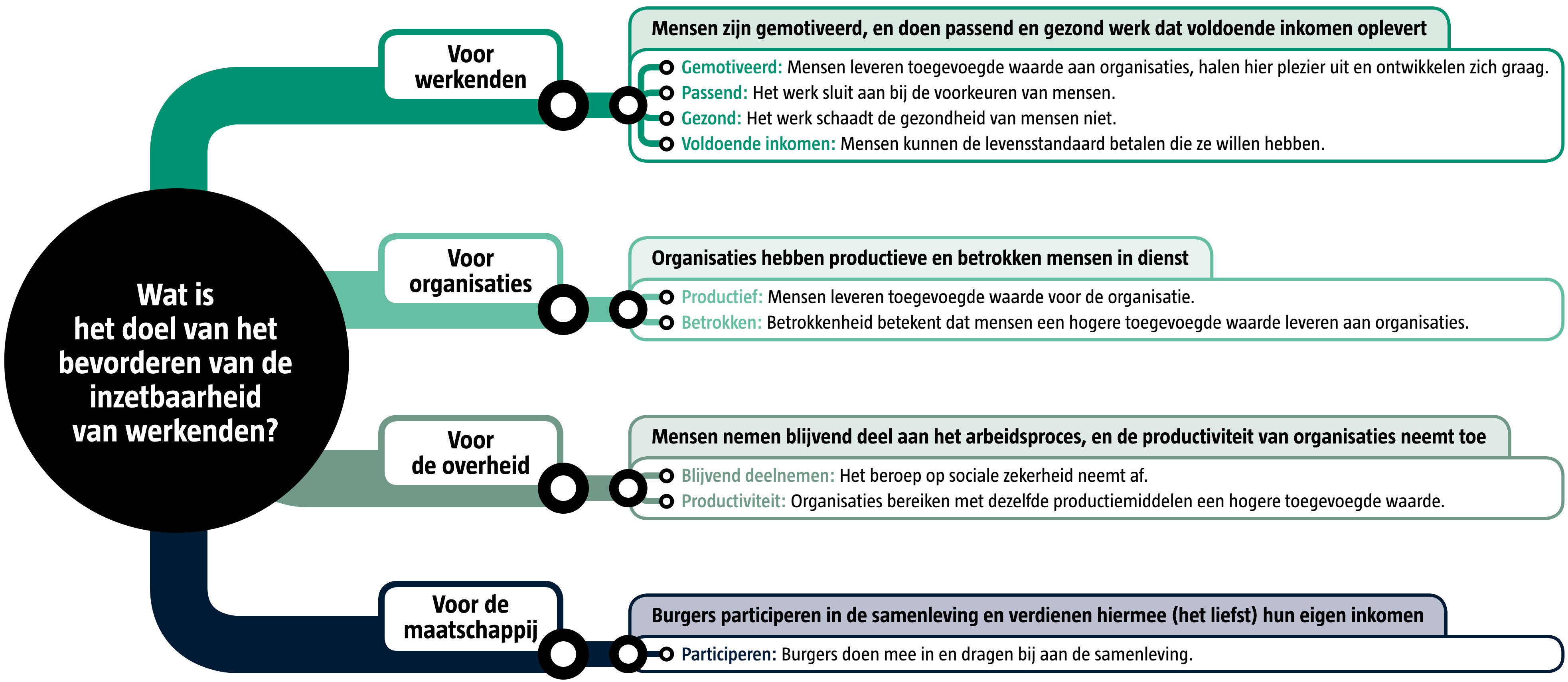
Voor het bevorderen van de inzetbaarheid van werkenden is het belangrijk dat zij hun menselijk kapitaal blijven ontwikkelen. Maar wat is het doel hiervan? Het bevorderen van de inzetbaarheid heeft verschillende doelen vanuit het perspectief van de verschillende belanghebbenden. Want niet alleen werkenden hebben belang bij het bevorderen van de inzetbaarheid en dus het ontwikkelen van het menselijk kapitaal, maar ook organisaties als vragende partij van het menselijk kapitaal, de overheid en de maatschappij (afbeelding 4).

Voor werkenden is het doel dat zij gemotiveerd zijn, passend en gezond werk kunnen doen en bovenal voldoende kunnen verdienen. Werkenden die hun inzetbaarheid vergroten door het menselijk kapitaal te ontwikkelen, kunnen een hogere toegevoegde waarde leveren aan de organisatie waar ze werken. Dit is doorgaans een belangrijke factor die bepaalt of mensen met plezier naar hun werk gaan. Met passend bedoelen we dat werkenden werk kunnen doen dat past bij hun individuele voorkeuren. En voor het behoud van de gezondheid, is het van belang dat werkenden hun gezondheid niet schaden door het werk.

Organisaties willen dat werkenden hun inzetbaarheid vergroten, zodat zij productieve en betrokken mensen in dienst kunnen nemen en houden. Productieve en betrokken werknemers leveren een (hogere) toegevoegde waarde aan de organisaties.

Voor de overheid is het belang van duurzame inzetbaarheid dat mensen blijvend kunnen deelnemen aan het arbeidsproces, en geen beroep doen op de sociale zekerheid. Dit is onder meer gunstig voor de houdbaarheid van de overheidsfinanciën. Daarnaast kunnen werkenden die hun inzetbaarheid bevorderen de productiviteit van organisaties vergroten. Arbeidsparticipatie en productiviteit zijn twee belangrijke pijlers onder de economische groei in een land.

Voor de maatschappij is het doel van het vergroten van de inzetbaarheid dat burgers meedoen in de samenleving en bij voorkeur hun eigen inkomen verdienen.



Afbeelding 4

ANALYSE

Wat geeft aanleiding om over duurzame inzetbaarheid na te denken?

Waarom nadenken over duurzame inzetbaarheid? Dit heeft alles te maken met de huidige arbeidsdynamiek. We onderscheiden hier twee ontwikkelingen in: we moeten langer doorwerken en de vraag van de arbeidsmarkt naar menselijk kapitaal verandert snel (afbeelding 5).

Sinds het begin van deze eeuw is de leeftijd waarop we het arbeidsproces verlaten al met drie jaar gestegen (van gemiddeld 61 naar ruim 64 jaar). En de koppeling van de AOW-leeftijd aan de levensverwachting maakt dat we de komende decennia nog langer inzetbaar moeten zijn op de arbeidsmarkt. Het hebben van een goede gezondheid en de juiste kennis en vaardigheden zijn hier de voorwaarden voor. We hebben immers gezien dat voor inzetbaarheid het aanbod van het menselijk kapitaal op orde moet zijn, en moet aansluiten op de vraag van de arbeidsmarkt.

Ook de vraag van de arbeidsmarkt verandert snel. Wie zijn menselijk kapitaal niet (mee-)ontwikkelt, ervaart direct een verslechtering van zijn inzetbaarheid. De vraag verandert doordat er banen verdwijnen (de typiste) en nieuwe banen bijkomen (de app-bouwer). Maar ook beroepen die blijven bestaan veranderen van inhoud (bijvoorbeeld de drukker, de verpleegkundige, de bankier). ‘Nu inzetbaar zijn’ is steeds minder vanzelfsprekend gelijk aan ‘duurzaam inzetbaar zijn’.

De hierboven genoemde ontwikkelingen vormen de dwingende aanleiding om na te denken over duurzame inzetbaarheid. Hoe het hier nu mee staat in Nederland is samengevat in afbeelding 6 op de volgende pagina.

Wat is de uitgangspositie rond duurzame inzetbaarheid?

Inzetbaar zijn en blijven is belangrijk, gegeven de huidige dynamiek op de arbeidsmarkt en het steeds later afscheid nemen van de arbeidsmarkt. Hoe staat het eigenlijk met de inzetbaarheid van Nederlandse werkenden? Zijn ze duurzaam inzetbaar? En wie kan hierop worden aangesproken? Wiens verantwoordelijkheid is het dat werkenden inzetbaar zijn en blijven?

Werkgevers vinden dat het de verantwoordelijkheid van de werknemer is om inzetbaar te blijven. En werkenden zeggen het hiermee eens te zijn[3]. Zij geven aan zich verantwoordelijk te voelen voor hun inzetbaarheid en ook bereid te zijn om hierin te investeren.



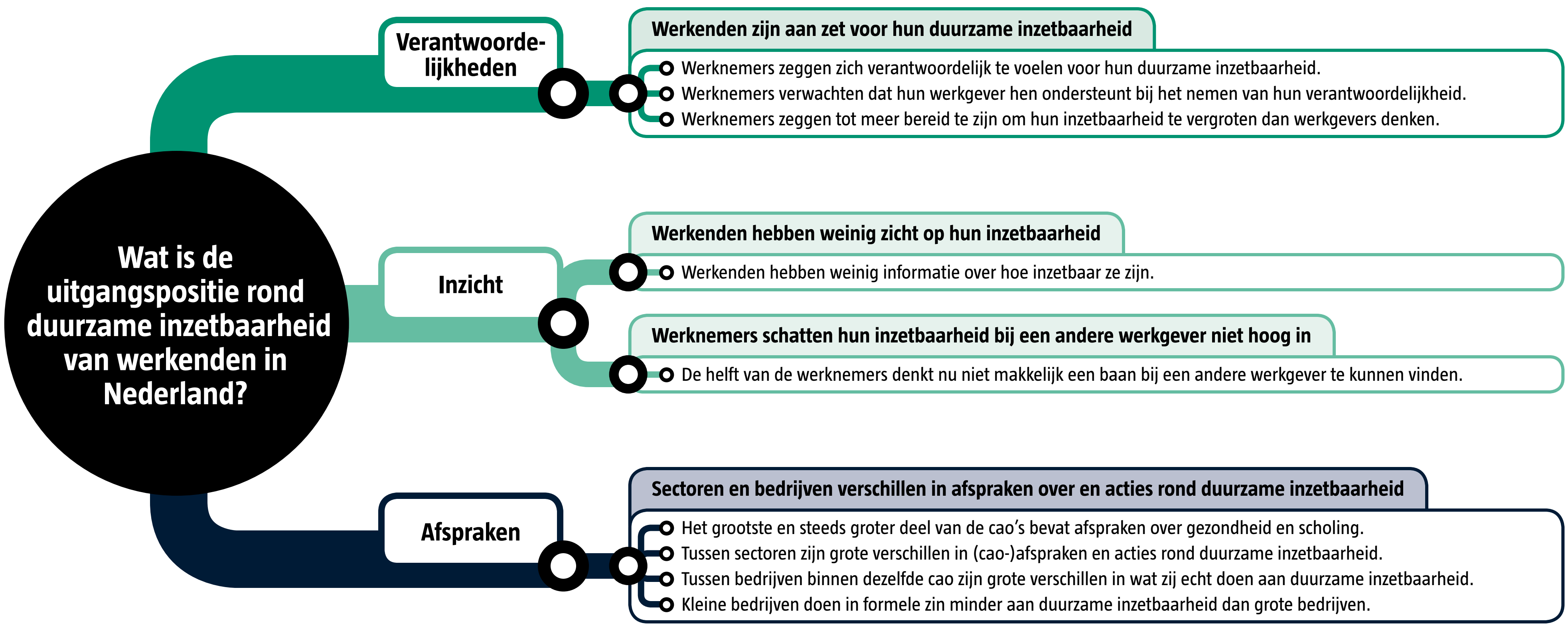
Afbeelding 5

Werkenden verwachten wel dat werkgevers hen ondersteunen om uitvoering te geven aan deze verantwoordelijkheid.

Er is weinig bekend over hoe inzetbaar werkenden in Nederland feitelijk zijn. En of zij duurzaam inzetbaar zijn. Dit komt omdat onderzoeken die hier naar kijken veelal een eigen definitie van duurzame inzetbaarheid gebruiken en/of focussen op een element hierin[4]. We weten wel dat werkenden maar weinig informatie hebben over hun eigen inzetbaarheid. Dit wordt veroorzaakt door een gebrek aan informatie over hun eigen menselijk kapitaal (welke kennis en vaardigheden heb ik precies, wat is mijn persoonlijkheid en hoe gezond ben ik), en over de (toekomstige) vraag naar menselijk kapitaal. Welke kennis en vaardigheden zal de arbeidsmarkt in de toekomst nodig hebben en welke persoonlijkheid past hierbij? Als we kijken naar de huidige inzetbaarheid van werkenden zien we dat de helft van de werknemers denkt nu niet makkelijk een baan bij een andere werkgever te kunnen vinden[5].

Als we kijken naar wat bedrijven formeel doen om de inzetbaarheid van werkenden te bevorderen, zien we dat er grote verschillen zijn tussen sectoren en bedrijven. Er zijn sectoren waarin veel gedaan wordt om het menselijk kapitaal van werknemers te ontwikkelen. Hierbij ligt vaak de nadruk op het ontwikkelen van kennis en vaardigheden. Overigens zien we binnen een sector ook grote verschillen tussen bedrijven. Hierbij speelt bijvoorbeeld de omvang van bedrijven een rol. Zo doen kleine bedrijven formeel minder aan het bevorderen van de duurzame inzetbaarheid van hun personeel dan grote bedrijven.

Samenvattend zien we dat werkenden zich verantwoordelijk voelen voor hun inzetbaarheid, maar slechts weinig zicht hebben op hoe hun inzetbaarheid ervoor staat. Bovendien verwachten werkenden ondersteuning vanuit de organisaties waar zij voor werken. Maar als het gaat om daadwerkelijke acties rond duurzame inzetbaarheid, zijn er grote verschillen tussen sectoren en organisaties. Het bewustzijn over duurzame inzetbaarheid is laag en de acties gericht op het bevorderen hiervan zijn beperkt. Als duurzame inzetbaarheid voor de praktijk belangrijk wordt gevonden – en we hebben gezien dat daar aanleiding toe is – lijkt aanvullende actie geboden.



Afbeelding 6

Wat zijn de trends en factoren rond de ontwikkeling van het menselijk kapitaal?

Wanneer ontwikkelen werkenden hun menselijk kapitaal? En ontwikkelen alle werkenden het menselijk kapitaal in gelijke mate? Welke aspecten van het menselijk kapitaal ontwikkelen werkenden voornamelijk? En hoe doen ze dit? In afbeelding 7 op pagina 20 en 21 beantwoorden we deze vragen aan de hand van de trends en factoren rond de ontwikkeling van het menselijk kapitaal. We beperken ons hierbij tot die trends en factoren waar we rekening mee moeten houden bij het nadenken over nieuwe dienstverlening rond duurzame inzetbaarheid.

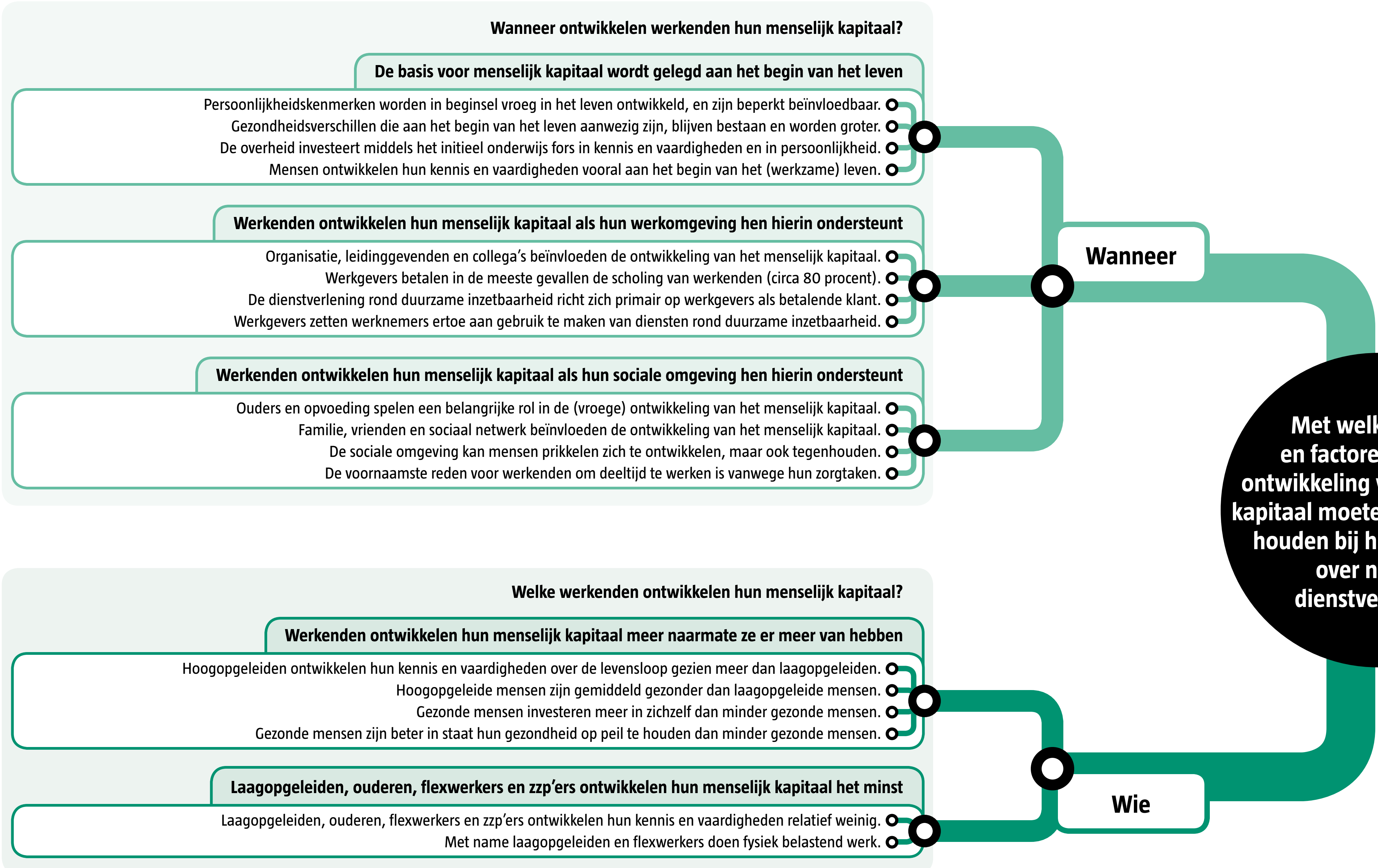
De ontwikkeling van het menselijk kapitaal begint al vroeg in het leven. Sterker nog, de basis van het menselijk kapitaal wordt gelegd aan het begin van het leven. Onze persoonlijkheid, bijvoorbeeld, ontwikkelt zich in onze jonge jaren, en is later nog maar beperkt te beïnvloeden[6]. Dit geldt tot op zekere hoogte ook voor onze gezondheid. Kennis en vaardigheden ontwikkelen we voornamelijk in het initieel onderwijs, en we investeren daarna steeds minder hierin. Op latere leeftijd zijn werkenden voor de ontwikkeling van hun menselijk kapitaal afhankelijk van hun werkomgeving en sociale omgeving. Hoe meer werkenden vanuit hun werkomgeving en sociale omgeving ondersteund worden, des te meer ze in de gelegenheid zijn hun menselijk kapitaal te ontwikkelen.

Niet alle werkenden ontwikkelen hun menselijk kapitaal in gelijke mate. Er zijn grote verschillen tussen groepen werkenden. Zo ontwikkelen hoogopgeleiden hun menselijk kapitaal gedurende hun werkzame leven meer dan laagopgeleiden. Dit verschil wordt deels verklaard door de zelfversterkende werking van het menselijk kapitaal, en deels doordat hoogopgeleiden vaker werk doen waar ze hun menselijk kapitaal van ontwikkelen. Laagopgeleiden doen ook vaker dan hoogopgeleiden fysiek zwaar werk, wat hun gezondheid niet ten goede komt. Werkgevers investeren in formele zin minder in het menselijk kapitaal van ouderen dan van jongeren vanwege de kortere terugverdientijd van de investering. We zien ook dat werkenden met een vast dienstverband meer formeel investeren in hun menselijk kapitaal (op kosten van de werkgever) dan werkenden met een flexibel dienstverband. Zelfstandigen blijven in de ontwikkeling van het menselijk kapitaal achter bij werkenden in loondienst; althans ze investeren minder in hun eigen formele (bij-)scholing dan werkenden in loondienst[7].

Als we kijken naar welke aspecten van het menselijk kapitaal werkenden ontwikkelen, vallen drie dingen op. Ten eerste ontwikkelen werkenden vooral aspecten van het menselijk kapitaal die relevant zijn voor hun huidige baan of beroep. Dit is verklaarbaar doordat vooral werkgevers investeren in de ontwikkeling van het menselijk kapitaal. Werkgevers investeren voornamelijk in beroeps-, functie- of bedrijfsspecifieke kennis en vaardigheden en minder in

genererieke kennis en vaardigheden die bijdragen aan de duurzame inzetbaarheid. Ten tweede valt op dat werkenden zich vooral richten op de afzonderlijke aspecten van het menselijk kapitaal, in plaats van naar het totale plaatje te kijken; de combinatie van kennis en vaardigheden, persoonlijkheid en gezondheid. Ten derde zien we dat werkenden weinig bezig zijn met het ontwikkelen van hun persoonlijkheid en mentale gezondheid. Investeringen richten zich vooral op kennis en vaardigheden.

Tot slot, kijken we naar de hoe-vraag. We zien dat werkenden het menselijk kapitaal vooral ontwikkelen door wat ze leren op het werk. Dit geldt voor hoogopgeleiden nog meer dan voor laagopgeleiden. Naast dit 'informele leren', leren werkenden ook van formele scholing. Deelname hieraan is beperkt, vooral als het gaat om post-initieel onderwijs (jaarlijks vijftien procent van de beroepsbevolking). Buiten het werk om ontwikkelen werkenden het menselijk kapitaal ook. Rond bijvoorbeeld scholing en sport zien we dat er diensten beschikbaar zijn die zich richten op individuen als betalende klant.



Afbeelding 7

ke trends
n rond de
van menselijk
en we rekening
et nadenken
ieuwe
rlening?

Wat

Welke aspecten van het menselijk kapitaal ontwikkelen werkenden?

Werkenden ontwikkelen vooral hun menselijk kapitaal dat relevant is voor hun huidige baan

- Werkgevers investeren vooral in het verhogen van de huidige inzetbaarheid van hun werknemers.
- Werkgevers investeren vooral in beroeps-, functie- of bedrijfsspecifieke scholing, en minder in generieke.

Werkenden ontwikkelen vooral afzonderlijke aspecten van hun menselijk kapitaal

- De bestaande dienstverlening richt zich op losse onderdelen van het menselijk kapitaal van werkenden.

Werkenden zijn weinig bezig met het ontwikkelen van hun persoonlijkheid en mentale gezondheid

- Werkenden zijn nauwelijks bewust bezig met het ontwikkelen van hun persoonlijkheid.
- Rond fysieke gezondheid op het werk is er voldoende dienstverlening.
- Werkdruk en stress zijn in een derde van de gevallen de oorzaak achter verzuim.
- Diensten richten zich in beperkte mate op mentale gezondheid op het werk.

Hoe

Hoe ontwikkelen werkenden hun menselijk kapitaal?

Werkenden ontwikkelen hun menselijk kapitaal vooral door wat ze leren van hun werk

- Werkenden besteden gemiddeld een derde van hun tijd aan werkzaamheden waar ze van leren.
- Hoogopgeleiden leren meer op het werk door hun werkzaamheden dan laagopgeleiden.
- Een deel van de zzp'ers leert informeel veel van de variatie aan opdrachten.

Werkenden ontwikkelen hun menselijk kapitaal in beperkte mate door formele scholing

- Per jaar neemt circa 40 procent van de werkenden deel aan scholing, zoals cursussen.
- Jaarlijks neemt circa 15 procent van de beroepsbevolking deel aan post-initieel onderwijs.

Werkenden ontwikkelen hun menselijk kapitaal ook buiten het werk

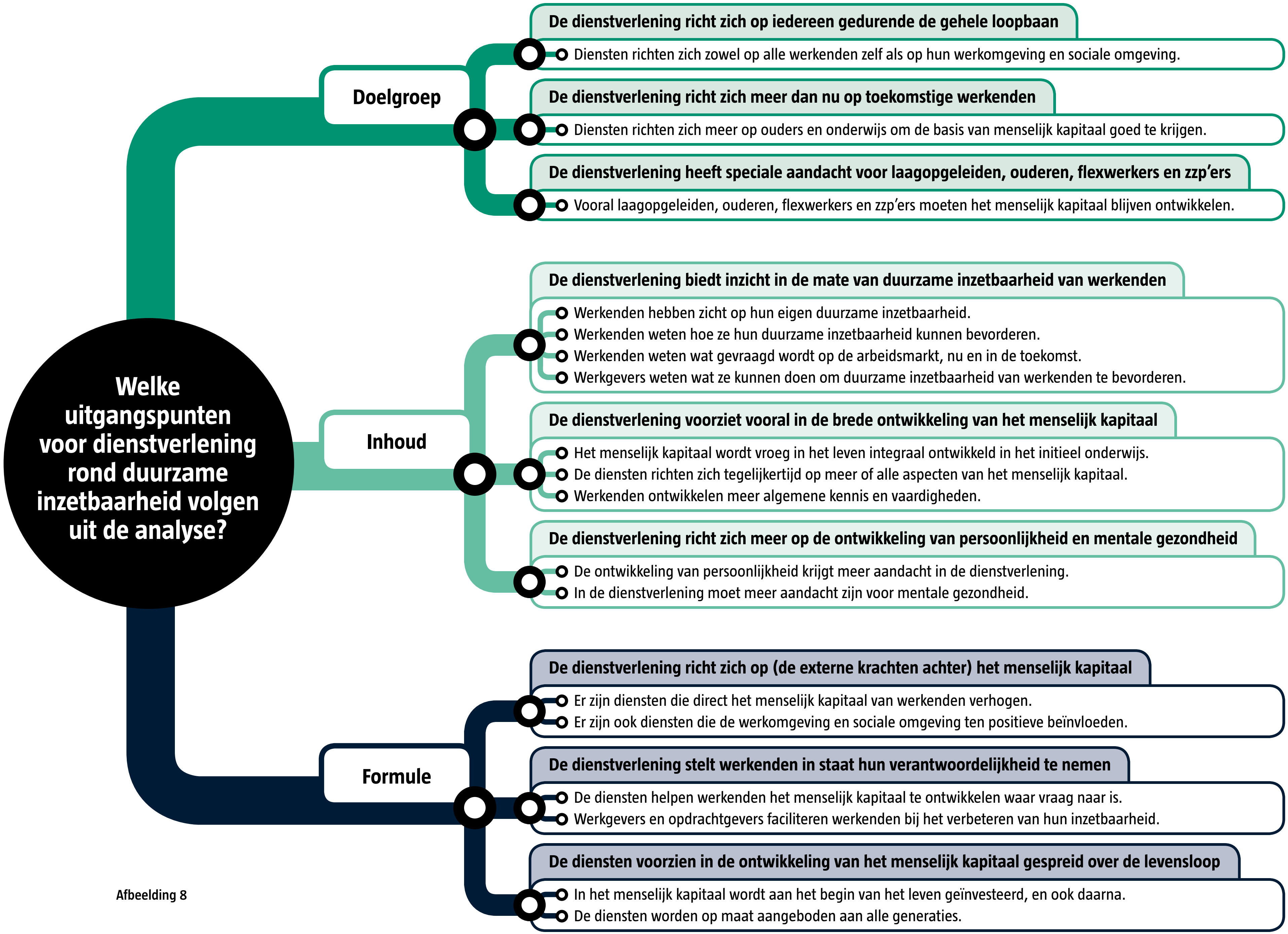
- Werkenden maken buiten het werk om gebruik van diensten gericht op individuele (betalende) gebruikers.
- Rond bijvoorbeeld scholing en sport is er aanbod aan individuen die diensten gebruiken én betalen.

Visie

Wat zijn de uitgangspunten voor dienstverlening rond duurzame inzetbaarheid?

Hiervoor hebben we gezien waarom we moeten nadenken over onze inzetbaarheid. We zagen ook dat de inzetbaarheid van werkenden naar hun eigen inschatting beter kan, en dat ze hier maar weinig zicht op hebben. Vervolgens hebben we ingezoomd op de aanbodkant van de arbeidsmarkt, het menselijk kapitaal van werkenden. We hebben geanalyseerd wanneer werkenden hun menselijk kapitaal ontwikkelen, wie vooral hun menselijk kapitaal ontwikkelen, welke aspecten van het menselijk kapitaal zij ontwikkelen en hoe dit gebeurt. Nu zetten we de volgende denkstap: van analyse stappen we over naar visie. Hoe zouden we in Nederland om moeten gaan met dienstverlening rond duurzame inzetbaarheid, gegeven de definitie hiervan en de analyse? De resultaten van het nadenken over deze vraag zijn weergegeven op afbeelding 8 hiernaast. We schetsen uitgangspunten voor de doelgroep van de dienstverlening (voor wie zijn diensten rond duurzame inzetbaarheid bedoeld?), de inhoud (wat houdt de dienstverlening op hoofdlijnen in?) en de formule (welke kenmerken heeft de dienstverlening?).

We hebben gezien dat het voor duurzame inzetbaarheid belangrijk is dat alle werkenden zich ontwikkelen en dit gedurende hun gehele loopbaan blijven doen. Dienstverlening rond duurzame inzetbaarheid moet zich dus ten principale richten op alle (werkende) Nederlanders. Bij deze hoofdregel zijn twee nadere kwalificaties te maken. We hebben gezien dat de basis voor het menselijk kapitaal aan het begin van het leven wordt gelegd, en dat de start via het zelfversterkende proces van kapitaalvorming – *skills beget skills* – doorwerkt in het hele mensenleven. De diensten zouden zich daarom in het bijzonder op toekomstige werkenden moeten richten. Ten tweede hebben we gezien dat er gedurende de loopbaan grote verschillen bestaan in de mate waarin werkenden (en hun werkgevers) investeren in duurzame inzetbaarheid. Investeringen vinden vooral plaats in mensen die al beschikken over relatief veel menselijk kapitaal. Juist in mensen met relatief slechte vooruitzichten wordt weinig geïnvesteerd. Daarom is onderdeel van de visie dat de dienstverlening in het bijzonder aandacht voor kwetsbare groepen heeft als het gaat om de ontwikkeling van het menselijk kapitaal, namelijk laagopgeleiden, ouderen, flexwerkers en zelfstandigen.



Afbeelding 8

Ten tweede kijken we naar de inhoud van de dienstverlening: wat bieden de diensten aan? Gegeven de observatie dat werkenden weinig zicht hebben op hun duurzame inzetbaarheid, moet er dienstverlening komen die werkenden (en hun werkgevers) inzicht biedt. Hoe sta ik ervoor? Nu en in de toekomst? De diensten richten zich ook op de brede ontwikkeling van het menselijk kapitaal. Hiermee krijgt niet alleen het ontwikkelen van kennis en vaardigheden aandacht, maar ook de ontwikkeling van persoonlijkheid en (mentale) gezondheid. Dit geldt voor het initieel onderwijs evenzeer als voor de dienstverlening aan volwassen werkenden.

Ten derde, de formule van de dienstverlening. We hebben gezien dat de werkomgeving en de sociale omgeving krachten zijn achter de ontwikkeling van het menselijk kapitaal. Daarom zou de dienstverlening zich niet alleen direct moeten richten op de ontwikkeling van het menselijk kapitaal, maar ook indirect via de werkomgeving en de sociale omgeving. Daarnaast moet de dienstverlening werkenden in staat stellen hun verantwoordelijkheid te nemen. Werkenden geven immers aan zich zelf verantwoordelijk te voelen voor hun inzetbaarheid. Een ander belangrijk element van de formule is dat de dienstverlening moet voorzien in de ontwikkeling van het menselijk kapitaal gespreid over de levensloop.

Deze visie op de dienstverlening rond duurzame inzetbaarheid, die voortbouwt op de definitie en analyse uit de eerste twee denkstappen, is uiteraard abstract. Het gaat om een perspectief op hoofdlijnen. In de slotbeschouwing geven we aan hoe deze visie geconcretiseerd kan worden.

Tot slot

De toenemende dynamiek op de arbeidsmarkt in combinatie met het doorwerken tot op latere leeftijd vormen samen de dwingende reden om na te denken over duurzame inzetbaarheid van werkenden in Nederland. Het vraagstuk is belangrijk en urgent.

Met dit kaartenboek beogen we een basis te leggen voor het uitdenken van nieuwe dienstverlening rond duurzame inzetbaarheid van werkenden. We hebben hiertoe eerst de begrippen menselijk kapitaal en duurzame inzetbaarheid gedefinieerd en hun samenhang geanalyseerd. Vervolgens hebben we gekeken naar waarom we (nu) over duurzame inzetbaarheid moeten nadenken, en hoe het momenteel staat met de duurzame inzetbaarheid van werkenden in Nederland. We hebben gezien dat er onder werkenden en werkgevers wel bewustzijn is over het belang hiervan, maar nog niet voldoende actie wordt ondernomen. We hebben ook de vraag beantwoord hoe het staat met de ontwikkeling van het menselijk kapitaal, de aanbodkant op de arbeidsmarkt. De investeringen zijn beperkt en richten zich vooral op groepen die al over goed menselijk kapitaal beschikken. Deze analyse hadden we nodig om uiteindelijk uitgangspunten te kunnen formuleren voor de nieuwe dienstverlening rond duurzame inzetbaarheid.

Duurzame inzetbaarheid is een thema voor alle werkenden, met speciale aandacht voor ‘de werkenden van de toekomst’, kinderen dus, en de groepen waarin nu gedurende de loopbaan weinig wordt geïnvesteerd, ouderen, laagopgeleiden, flexwerkers en zelfstandigen.

Deze studie beantwoordt hiermee een aantal relevante vragen rond het thema duurzame inzetbaarheid. Maar hiermee is het denken over duurzame inzetbaarheid niet klaar. Het is verstandig de analyse te verbreden en te verdiepen, bijvoorbeeld door de huidige dienstverlening helder in kaart te brengen. Wat rekenen we hiertoe wel, en wat niet? Wat is publiek, wat is privaat, al dan niet via de cao-tafel? De brede definitie van menselijk kapitaal (kennis en vaardigheden, persoonlijkheid, gezondheid) impliceert dat we ook naar dienstverlening over een breed terrein moeten kijken. Een tweede vervolgrichting kan gaan over belemmeringen en stimulansen om te investeren in inzetbaarheid. Door deze twee stappen te combineren (hoe ziet het aanbod er nu uit en waarom investeren we weinig?) leren we hoe het aanbod van diensten zou moeten veranderen om aan een of meerdere belemmeringen tegemoet te komen.

Bij het nadenken over nieuwe dienstverlening hebben we in het kader van deze studie vijf hulpvragen ontwikkeld:

1 Wat houdt de dienst in?
2 Wie initieert afname van de dienst?
3 Wie gebruikt de dienst?
4 Wie betaalt voor de dienst?
5 Wie voert de dienst uit?

Om levensvatbaar te zijn, moet voor een dienst een helder antwoord kunnen worden gegeven op elk van deze vragen. Het concretiseren van de uitgangspunten is een gewenste vervolgstap, waarbij het setje hulpvragen behulpzaam kan zijn.

We hopen met deze studie een bijdrage te hebben geleverd aan de gedachtevorming rond duurzame inzetbaarheid. Wij nodigen u van harte uit om over dit onderwerp verder te denken.

Deelnemers denktank

Wij danken de deelnemers aan de denktank voor hun bijdrage. De eindverantwoordelijkheid voor dit kaartenboek ligt volledig bij De Argumentenfabriek.

Dorothé van den Aker, *Oval*
Marto Boes, *Kadaster*
Feikje Dunnewijk, *ING*
Petra van de Goorbergh, *Oval*
Saskia Görtz, *A&O-fonds Metalektro*
Marloes de Graaf-Zijl, *CPB*
Martien Heeremans, *Nissan*
Jaap Jongejan, *SBI*
Jurriaan Penders, *NVAB*
Maartje Roelofs, *Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid*
Joyce Schaeffer, *AWVN*
Henk Vermeulen, *Grafisch Opleidingscentrum*
Annemiek Wortman, *Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid*
Jan van Zijl, *MBO-raad*

Bronnenlijst

1. Tough P. (2013), *How children succeed; Grit, curiosity and the hidden power of character*'.
2. Heckman, J.J. (2000), *Policies to foster human capital, Research in Economics*, 54: 3-56.
3. Veldkamp (2013), *Issuemonitor duurzame inzetbaarheid Q4 2013*, Projectnummer 6073.
4. Bijvoorbeeld AWVN en TNO hanteren een eigen definitie van duurzame inzetbaarheid.
5. TNO (2014), *Duurzame inzetbaarheid in perspectief; Inzichten en oplossingen op sector, organisatie en individueel niveau*.
6. Almund, M. (2011), *Personality psychology and economics*, NBER Working Paper Series, Working Paper 16822.
7. SER (2012), *Werk maken van scholing; Advies over post-initiële scholingsmarkt.*

De ArgumentenFabriek